



Consulting: a KLB Group, uma ETI francesa sob o ataque da ordem estabelecida

“No que se refere ao futuro, não se trata de prevê-lo, mas sim de torná-lo possível”. Foram essas sábias palavras de Saint-Exupéry que inspiraram a Flavien Kulawik e Jean-Marc Le Breton quando eles decidiram fundar o KLB Group em 1995? Tudo nos leva a supor, pelo menos, que as duas eminências da implementação entenderam desde o princípio a importância, para os dirigentes, da execução estratégica de seus grandes projetos. O que também é uma forma de se armar com uma proposta de valor diferenciada em uma época onde se repreende com frequência as profissões de consultoria, com o argumento de que se paga muito pela verborreia.



Flavien Kulawik

Além da consultoria: a implementação

As grandes empresas são apreciadoras da prestação de consultoria. Seja porque elas têm uma verdadeira necessidade de conhecimento sob medida, seja para legitimar *a posteriori* uma estratégia iconoclasta que o conselho de administração deve submeter à aprovação dos acionistas mais relutantes. Com frequência especialistas e, às vezes, estrategistas, os consultores aplicam eruditamente uma metodologia que se padronizou, no entanto, com a expansão das cátedras universitárias financiadas pelos maiores e seus cortejos de manuais de gestão, todos reproduzindo à exaustão matrizes obtidas do mesmo molde.

Até o ponto de empobrecer a cadeia de valor da consultoria? Para muitos profissionais do setor, as transformações importantes do mercado empurram os atores a reinventar seus processos. *“As empresas não querem mais enfoques compartimentados, elas querem soluções”*, afirma Jean-Paul Alibert, presidente da T-Systems France. E de soluções concretas que elas possam realizar. No entanto, é aí que está o problema: muitas são as empresas que

encontram dificuldades com o imperativo de criar um valor quando se trata de “acionar” as recomendações dadas pelos campeões na área das finanças ou pelos gurus da estratégia.

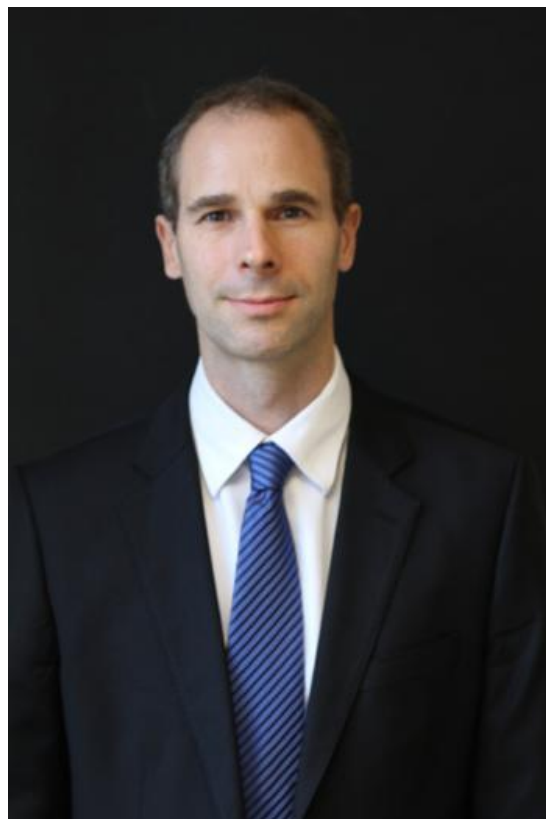
É uma constatação que Flavien Kulawik, cofundador e diretor geral do KLB Group, faz regularmente na prática: segundo ele, *“a consultoria não vale nada sem implementação”*. Exigindo das empresas que elas *“fortaleçam sua capacidade de implementação”*, ele explica, deste modo, que *“para um dirigente, transformar uma ideia em estratégia, representa 10% do caminho a ser percorrido. Os outros 90% restantes consistem em transformar a estratégia em realizações concretas. Implementar é, portanto, dar ao dirigente a garantia de que o plano será executado, apesar dos imprevistos, graças à inteligência colocada na execução”*.

Ao lado de seu sócio – Jean-Marc Le Breton – há mais de 20 anos, eles fizeram da implementação o foco central da atividade deles: *“implementar é realizar seu projeto, sua ideia ou seu objetivo, totalmente e inteligentemente (...) implementar requer uma postura idônea, feita de perspicácia, agilidade, perseverança e criatividade. A inteligência na implementação é o que faz a diferença, já que a realização de um projeto nunca se dá de acordo com o planejado.”*

Jean-Marc Le Breton

Uma cultura de empresa singular

Falando de forma mais concreta, o KLB Group mobiliza uma equipe de especialistas em cada uma de suas missões: *“nós não nos limitamos a aconselhar um cliente sobre o que é necessário fazer. Nós realizamos o projeto com ele, trazendo todas as competências de execução e de know-how operacional exigidas para entregar os resultados. É esse ‘mix’ único de know-how de concepção, de realização e de operação que nos diferencia”*, especifica Flavien Kulawik, que define sua empresa não *“como um negócio de consultoria, e sim como uma especialista em implementação”*. Um percurso que modifica um pouco o mercado da consultoria, na medida em



que o KLB Group se associa até aos processos de decisão das empresas ou administrações junto às quais ele intervém. *“Podemos portanto nos apresentar como os garantidores da execução estratégica”*, sugere Flavien Kulawik.

O KLB Group se posicionou em dois tipos de projetos, os projetos operacionais e os projetos de aprimoramento; e em setores bastante variados, desde o agroalimentário à grande mídia, passando também pela aeronáutica e pelo setor público. O grupo percorreu um longo caminho desde seu primeiro cliente, o fornecedor de componentes para a indústria automobilística Valeo: *“Das compras, nós evoluímos da cadeia de abastecimento, à qualidade, engenharia, finança e informática. Do automóvel, nós nos dirigimos aos outros setores. Nós também enriquecemos a tipologia dos projetos os quais assumimos: os de redução de custo certamente, mas mais geralmente de aprimoramento de performance, de transformação, de transição organizacional, e todos os tipos de projetos operacionais de desenvolvimento de negócios ou de produção.”*

Em se tratando de método, Flavien Kulawik revela que o grupo desenvolveu um enfoque híbrido entre a consultoria e a terceirização. Um *dream team* composto por especialistas setoriais ou funcionais completa as equipes do cliente sob o modelo de empresa estendida. Uma *“parceria de implementação”* que permite conservar um domínio pleno combinado com a agilidade dos intervenientes. Esse percurso implica uma política de Recursos Humanos ambiciosa: os “implementadores” são recrutados segundo critérios bastante específicos (o KLB desenvolveu o método *Strong Mind Action Relational Thinking*, ou “SMART”) e são coligados em torno de uma cultura empreendedora e de fortes valores de performance, de pragmatismo e igualmente de ética. Finalmente, a formação de “empresários”, um enfoque que hoje cria novos adeptos tanto nas revistas acadêmicas quanto nas sedes do CAC40.



**Implement
smartly**

Um futuro que promete

Com mais de 600 colaboradores ao redor do mundo, o KLB Group se tornou uma verdadeira ETI da consultoria, hoje presente em onze países, desde a China até o continente americano (Estados Unidos, Canadá, México e Brasil) passando pelo Marrocos, as Ilhas Maurício, e é claro, pela Europa. *“Esse ano, nós iremos reforçar nossa presença na América do Norte acompanhando um cliente estratégico nos Estados Unidos e no México”*, revela

Flavien Kulawik. E na França, o grupo ganha terreno no setor público, especialmente graças a uma parceria de cinco anos com as equipes da *SNCF Réseau*, o cérebro da rede ferroviária francesa. Objetivo? Reduzir consideravelmente o custo total do sistema ferroviário. Esse percurso de otimização de gastos atrai cada vez mais as coletividades locais dado o contexto de redução orçamentária, e, portanto, de controle de gastos.

E quando interrogamos Flavien Kulawik sobre sua visão de futuro, ele revela, otimista, ter “*a ambição de construir o líder mundial da implementação de projetos em benefício de grupos internacionais e do setor público*”. O KLB Group espera assim alcançar a meta de 1.000 colaboradores em três anos... e “*por que não um dia superar os 10.000 colaboradores ao redor do mundo*”!

16 de novembro de 2016

Tags: consultoria, cultura, especialistas, Flavien Kulawik, implementação, Jean-Marc Le Breton, KLB Group